



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DISCIPLINA : MONOGRAFIA

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO

## UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE DIVISÃO DA DIRETORIA COMERCIAL

RAFAEL LUZ BARRETO

Matrícula: 962136/1

Brasília, junho de 2005

RAFAEL LUZ BARRETO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NA  
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE DIVISÃO DA DIRETORIA  
COMERCIAL:

Monografia apresentada como requisito para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração de Empresas,  
Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Brasília  
2005

Uniceub – Centro Universitário de Brasília  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA  
Curso: Administração

RAFAEL LUZ BARRETO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NA  
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE DIVISÃO DA DIRETORIA  
COMERCIAL

Monografia apresentada como requisito para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração de Empresas,  
Uniceub – Centro Universitário de Brasília, pela seguinte  
banca examinadora:

Marco Antônio de Brito Carvalho – Orientador \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Brasília, junho de 2005

Aos meus queridos pais que, ao longo da vida, me propiciaram condições para a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos queridos.

Ao meu orientador Marco Antônio de Brito Carvalho, que ofereceu contribuições preciosas ao meu trabalho

Aos gerentes de divisão da Diretoria Comercial, pelos questionários imprescindíveis para a pesquisa.

## RESUMO

Basta uma rápida leitura de jornais, revistas especializadas ou a participação em eventos destinados aos profissionais que lidam com o Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para perceber que estão ocorrendo evoluções nas estratégias de gestão, vinculadas tanto à capacitação de pessoas quanto ao gerenciamento do conhecimento. As características de um T&D padrão já estão tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes. Em consequência de todas essas exigências e tendências, um novo modelo está sendo proposto para a área de T&D: ser cada vez mais alinhada com a estratégia da organização e operar em toda sua plenitude. Esse novo modelo de gerenciamento do Treinamento & Desenvolvimento, denominado “Universidade Corporativa”. Nos últimos anos, as empresas preocupadas em permanecer no mercado e evoluir em seus negócios realizaram um reposicionamento estratégico e começaram a valorizar fortemente o conhecimento. Embora algumas empresas brasileiras tenham implantado universidades corporativas em suas estruturas, ainda não se tem claro se este modelo de gestão em educação está sendo compreendido e acolhido pelos funcionários dessas empresas. Neste sentido, procurou-se verificar com esta pesquisa, se os gerentes de divisão da Diretoria Comercial do Banco do Brasil compreendem e acolhem as possibilidades de aprimoramento profissional e pessoal disponibilizadas por sua universidade corporativa (UNIBB).

**Palavras-chave:** Conhecimento; Gestão; Educação Corporativa; Aprendizagem Organizacional; Universidade Corporativa.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 JUSTIFICATIVA .....	4
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo Geral .....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 METODOLOGIA.....	6
1.3.1 Tipo de Pesquisa.....	6
1.3.2 Universo .....	7
1.3.3 Técnicas de Pesquisa .....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Era do Conhecimento.....	10
2.2 A ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI.....	16
2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	18
2.3.1 Surge a Universidade Corporativa.....	20
2.3.2 Universidade Corporativa e centro de treinamento e desenvolvimento.....	25
3 O BANCO DO BRASIL E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UNIBB .....	30
4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	38
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
5.1 Conclusões.....	46
5.2 Recomendações .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	53

## LISTA DE SIGLAS

GEREN 1 – Gerente 1

GEREN 2 – Gerente 2

GEREN 3 – Gerente 3

GEREN 4 – Gerente 4

GEREN 5 – Gerente 5

GEREN 6 – Gerente 6

GEREN 7 – Gerente 7

GEREN 8 – Gerente 8

GEREN 9 – Gerente 9

GEREN 10 – Gerente 10

GEREN 11 – Gerente 11

UC – Universidade Corporativa

UCs – Universidades Corporativas

UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento.....	15
Figura 2 – Centro de Treinamento e Desenvolvimento e Universidade Corporativa.....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A organização em transição.....	17
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atitude de Buscar Aprendizagem.....	38
Tabela 2 – Contribuição nos Negócios.....	40
Tabela 3 – Programas realizados e/ou participações.....	40
Tabela 4 – Acessos ao Portal.....	41
Tabela 5 – Contribuição no planejamento da carreira.....	42
Tabela 6 – Qualidade dos cursos e autodesenvolvimento.....	43
Tabela 7 – Planejamento de carreira.....	43
Tabela 8 – Efetividade da comunicação interna.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atitude de Buscar Aprendizagem.....	38
Gráfico 2 – Contribuição nos Negócios.....	40
Gráfico 3 – Acessos ao Portal.....	41
Gráfico 4 – Contribuição no planejamento da carreira.....	42
Gráfico 5 – Qualidade dos cursos e autodesenvolvimento.....	43
Gráfico 6 – Planejamento de carreira.....	44
Gráfico 7 – Efetividade da comunicação interna.....	45

## 1. INTRODUÇÃO

As profundas transformações que estão ocorrendo no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer gestão do conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso. Tudo isto impacta fortemente o perfil de gestores e colaboradores esperado pelas empresas.

Para desenvolver este novo perfil se faz necessário que as empresas implantem Sistemas Educacionais que busquem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental. Para Éboli (1999), prover oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio, será fundamental para a competitividade empresarial em qualquer ramo de atividade.

Basta uma rápida leitura de jornais, revistas especializadas ou a participação em eventos destinados aos profissionais que lidam com o Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para perceber que estão ocorrendo evoluções nas estratégias de gestão, vinculadas tanto à capacitação de pessoas quanto ao gerenciamento do conhecimento. Segundo Junqueira e Vianna (2005), as características de um T&D padrão já estão tão desgastados que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes.

Em consequência de todas essas exigências e tendências, um novo modelo está sendo proposto para a área de T&D: ser cada vez mais alinhada com a estratégia da organização e operar em toda sua plenitude. Esse novo modelo de gerenciamento do Treinamento & Desenvolvimento, denominado “Universidade Corporativa” (UC), vem ocupando espaços na mídia direcionada ao mundo dos negócios e, em especial, aos profissionais ligados aos Recursos Humanos, através de revistas, congressos, palestras, artigos de jornais, entre outros. Tal Universidade Corporativa vem sendo referida genericamente, conforme Éboli (1999), como uma nova e revolucionária abordagem de gerenciamento e operacionalização da área de T&D.

O conceito de universidade corporativa (UC) surgiu nos EUA, em 1955, quando a multinacional *General Electric* criou um espaço educacional denominado

“Controville”. Mas, somente a partir da década de 1980 que se assistiu um aumento considerável destes novos espaços de formação. Segundo o estudo “Diretrizes futuras da Universidade Corporativa – 1999”, publicado pela consultoria *Corporate University Xchange* (CUX), existiam 400 universidades corporativas nos EUA no ano de 1988. Atualmente, já são cerca de 2000. Este tipo de formação organizacional não é um modelo exclusivo das empresas norte-americanas. Cerca de 40% das 500 maiores empresas instituíram estes novos espaços formativos (UNIBB, 2005).

No Brasil, as primeiras universidades corporativas surgiram na década de 1990, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando, assim, as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e a se comprometerem com seu desenvolvimento contínuo, como elemento chave-chave na criação de diferencial competitivo. Atualmente, segundo Junqueira e Vianna (2005), cerca de 60 empresas brasileiras estão desenvolvendo o projeto ou já implementaram a sua universidade corporativa.

As universidades corporativas surgem como resultado de uma substituição da visão tradicional de treinamento por uma perspectiva de educação corporativa, além da necessidade que possuem as empresas de realizarem uma gestão eficiente, de difundirem seus valores e sua visão estratégica. Conforme Meister (1999), universidade corporativa (UC) consiste num sistema educacional implantado no âmbito de uma organização para atendimento de seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, em alinhamento com as estratégias organizacionais.

Embora algumas empresas brasileiras tenham implantado universidades corporativas em suas estruturas, ainda não se tem claro se este modelo de gestão em educação está sendo compreendido e acolhido pelos funcionários dessas empresas.

Conforme Meister (1999, p82):

Não é fácil comunicar muitas informações sobre a universidade corporativa e seu papel dentro dos negócios. Primeiro, algumas organizações desenvolvem uma visão inspiradora para a universidade corporativa, que depois é comunicada em uma única reunião ou através de um único memorando. Com uma comunicação tão lacônica, a gerenciada universidade corporativa chega a ficar chocada quando percebe que poucas pessoas compreendem o que é uma universidade corporativa e porque a empresa decidiu criá-la. Numa segunda abordagem para divulgar a universidade corporativa, muito esforço é despendido na apresentação de “demonstrações práticas” a determinadas unidades de negócio, juntamente com a publicação de artigos nos boletins informativos da empresa, mas a

maioria dos gerentes executivos ainda “não está entendendo direito”. O resultado prático é que o descrédito entre os funcionários aumenta e o respeito pelo valor da universidade corporativa diminui.

As universidades corporativas vêm enfrentando algumas críticas. Assim, numa lista de 15 perguntas sobre universidades corporativas, compilada em *workshops*, durante cinco anos (*Designing a Corporate University*), Meister (1999) considera as seguintes barreiras:

- a) falta de comprometimento sustentado pela alta cúpula com o modelo de universidade corporativa;
- b) falta de consenso entre os gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma universidade corporativa;
- c) incapacidade de desenvolver um elo entre a universidade corporativa e as metas empresariais da organização;
- d) incapacidade de provar o valor da universidade corporativa; e
- e) falta de visibilidade da ênfase da corporação na aprendizagem.

Como última barreira, Meister (1999) argumenta que os funcionários não entendem que a universidade corporativa tem a oferecer e nem como utilizar os recursos da aprendizagem.

No que concerne ao Banco do Brasil, a experiência em educação empresarial alcança quatro décadas, até evoluir recentemente para a concepção de sua Universidade Corporativa. Tal estrutura foi implantada em 05 de julho de 2002 com a intenção de ser um novo modelo em educação corporativa na organização.

Conforme Banco do Brasil (UNIBB, 2005) “a política de profissionalização do Banco tem contribuído para melhorar a compreensão sobre a importância do autodesenvolvimento, e, conseqüentemente, para o aprimoramento profissional.” Estará isto, de fato acontecendo ?

Frente a tais inquietações, é que este estudo tem o propósito de reunir evidências empíricas, a partir do estudo de caso Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), para desvendar o problema que se segue: Os gerentes de divisão da Diretoria Comercial compreendem os objetivos da Universidade corporativa e

percebem as possibilidades de aprimoramento profissional e pessoal, autodesenvolvimento e planejamento de carreira por meio dela ?

A partir do problema apontado, decorrem as seguintes questões norteadoras do estudo.

a) Na percepção dos gerentes de divisão da Diretoria Comercial a UNIBB tem contribuído na ampliação dos negócios ?

b) Os gerentes de divisão acreditam que a universidade corporativa possa contribuir para o planejamento de suas carreiras ?

d) A UniBB incorpora-se ao cotidiano destes funcionários ?

e) A comunicação interna tem contribuído para que os funcionários compreendam e acolham as possibilidades de profissionalização disponibilizadas pela universidade corporativa ?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As chamadas UCs se propõem a responder a desafios globais, entre os quais a questão da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, no qual deter bons conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, é diferencial competitivo. E são esses desafios que levam os principais executivos das organizações a vislumbrarem a criação da UC como instrumento para viabilizar, de forma moderna, uma solução para a questão da gestão do conhecimento.

Para um novo modelo de gestão se disseminar por toda a empresa, é preciso, num primeiro momento, que os funcionários compreendam quais são os fundamentos da proposta, até para se posicionarem criticamente frente a ela, e é necessário também que tal modelo seja acolhido e adotado por todos que compõem a organização.

É também relevante verificar se os funcionários compreendem e acolhem o que vem a ser uma universidade corporativa implantada em sua empresa, pois sucesso deste modelo em educação corporativa depende, dentre outros fatores, da sua efetiva contribuição para o planejamento de carreira e ascensão profissional destes funcionários.



No Brasil, tem se destacado como uma das principais divulgadoras das Universidades Corporativas a professora Marisa P. Éboli. Segundo ela, o fenômeno de criação das UCs tem como pano de fundo a percepção das empresas acerca da necessidade de repensarem seus centros de T&D para que, efetivamente, agreguem valor e resultados aos negócios. Em outras palavras, o que fundamenta o fenômeno é a expectativa de abrir possibilidades de vincular a aprendizagem às estratégias empresariais.

De um modo geral, tem-se adotado o conceito de UC proposto pela americana Jeanne Meister (1999, p.29), considerada guru dessa nova tendência: “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”

Sob a ótica da empresa Banco do Brasil, este estudo é relevante, pois poderá sinalizar ações que aperfeiçoem as estratégias de operacionalização de sua universidade corporativa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como os gerentes de divisão da Diretoria Comercial do Banco do Brasil percebem os objetivos e possibilidades de aprimoramento profissional e pessoal da universidade corporativa (UNIBB).

### 1.2.2 Objetivos específicos

1) Avaliar a percepção dos gerentes de divisão com relação aos objetivos da universidade corporativa (UNIBB).

2) Verificar o acolhimento dos funcionários quanto às possibilidades de profissionalização, disponibilizadas pela UNIBB.

3) Identificar se e como a universidade corporativa auxilia os funcionários no planejamento de suas carreiras e empregabilidade.

4) Verificar se a comunicação interna tem contribuído para que os funcionários compreendam e acolham as possibilidades de profissionalização disponibilizadas pela UNIBB.

### 1.3 METODOLOGIA

Após a definição do problema desta pesquisa, tornou-se necessário que fossem caracterizadas as formas de elaboração da mesma. Acredita-se que se fez a opção pela forma metodológica que melhor pôde trazer benefícios e esclarecimentos ao estudo proposto.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2004), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto ao fim está relacionado ao modo de abordar o problema formulado e quanto ao meio se refere à maneira em si, de investigação.

#### 1.3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à finalidade, foi adotada a pesquisa exploratória e qualitativa. Exploratória, porque segundo Vergara (2004, p. 45), é utilizada quando “há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, é, portanto, adequada para o objetivo de aumentar o número de conhecimento sobre o assunto”. Neste relatório também será utilizada a pesquisa qualitativa, Roesch (1999, p. 155), define como sendo:

(...) Se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão do contexto do problema, é apropriada nos casos de avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (...).

A pesquisa qualitativa pode ser considerada, como um paradigma diferente de pesquisa, pois é uma alternativa de pesquisa que pode ser utilizada em qualquer projeto. O aspecto mais importante está relacionado ao fato de que o principal objetivo de uma pesquisa qualitativa deve se referir a uma compreensão do problema de pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi classificada em: bibliográfica, documental e de campo. Segundo Vergara (2004, p. 49), bibliográfico “é a pesquisa realizada através de material já publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Visando identificar os objetivos da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB), utilizou-se documentos internos do Banco do Brasil que tratam do objeto de estudo, buscando a investigação dos fatos a respeito do assunto. Para Pesquisa Vergara (2004, p. 47), pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### 1.3.2 Universo

Segundo VERGARA (2004, p. 50), população amostral ou amostra “é uma parte do universo (população) escolhida segundo alguns critérios de representatividade”.

O instrumento de pesquisa abrangerá um universo de pesquisa de 11 gerentes de divisão da Diretoria Comercial do Banco do Brasil.

### 1.3.3 Técnicas de Pesquisa

Segundo VERGARA (2004, p.50), a construção de questionários consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Para tanto é necessário que a fixação dos objetivos tenham sido realizada de forma adequada para garantir sua operacionalização.

Quanto a forma das perguntas elas podem ser classificadas em:

Abertas - são aquelas em que o interrogado responde com suas próprias palavras, sem qualquer restrição. São muito utilizadas em estudos exploratórios.

Fechadas – são aquelas em que as respostas possíveis são fixadas de antemão. É importante destacar que nesse tipo de pergunta é importante oferecer o máximo de alternativas ao pesquisado, para que ele possa escolher aquela que mais reflete a realidade.

A escolha das perguntas deve estar condicionada a inúmeros fatores tais como: a natureza da informação desejada, o nível sócio-cultural dos interrogadores, etc.

Dentre as regras para a escolha das perguntas temos:

- a) devem ser incluídas apenas perguntas relacionadas ao problema pesquisado;
- b) não devem ser incluídas perguntas cujas respostas podem ser obtidas de forma mais precisa por outros procedimentos;
- c) devem-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- d) devem ser incluídas apenas as perguntas que possam ser respondidas sem maiores dificuldades;
- e) devem ser evitadas perguntas que penetrem na intimidade das pessoas.

A formulação das perguntas

O conteúdo das respostas relaciona-se diretamente com a maneira como foi formulada a pergunta. Dentre os critérios que devem ser observados temos:

- a) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
- b) deve-se levar em consideração o sistema de referência do interrogado, bem como o seu nível de informação;
- c) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- d) a pergunta não deve sugerir respostas;
- e) as perguntas devem referir-se a uma única idéia de cada vez.

Quanto a apresentação do questionário é importante observar a apresentação gráfica, as instruções para o preenchimento; e uma introdução.

O questionário deve conter uma introdução, seja através de carta em separado ou de uma introdução apresentada em tipos gráficos especiais. Essa introdução

deverá conter informações acerca da entidade patrocinadora do estudo e das razões que determinam sua realização.

No trabalho proposto foram distribuídos, via internet, questionários aos 11 gerentes de divisão da Diretoria Comercial e, todos foram devidamente respondidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Era do Conhecimento

Nos últimos anos, as empresas preocupadas em permanecer no mercado e evoluir em seus negócios realizaram um reposicionamento estratégico e começaram a valorizar fortemente o conhecimento. Este passou a ser visto como o capital humano, como expertise, ou seja, a capacidade de aplicar a informação a um trabalho para obter um determinado resultado.

Para Klein (1998), o conceito de conhecimento é “o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. Em outras palavras, o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento é o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações”.

Segundo Stewart (1998), “O Capital Intelectual corresponde a soma do conhecimento de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva, ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados, o Capital Intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho”.

Capital Intelectual é algo que não se pode tocar e mesmo assim enriquece, agrega. Existem valores que se somam aos valores não financeiros da empresa, quais sejam, a diferença entre valor contábil e valor de mercado, sendo eles as pessoas, os clientes, as idéias e a propriedade intelectual.

Conforme Drucker (1995), a origem do Capital Intelectual está relacionada com o surgimento da Sociedade do Conhecimento – ou Sociedade Pós–Capitalista, que teve início logo depois da Segunda Guerra Mundial, caracterizada por uma série de inovações, mudanças e transformações, nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter um papel fundamental.

Alvin Toffler (1980), identifica três grandes momentos de mudanças vividos pela humanidade, usando a metáfora de ondas:

- a) A primeira onda corresponde à Sociedade Agrícola, caracterizada pela força muscular, na qual a terra representava o principal recurso econômico;
- b) A segunda onda corresponde à Sociedade Industrial, caracterizada pelo poder das máquinas, em que as fontes de riquezas eram físicas; e
- c) A terceira onda corresponde à Sociedade do Conhecimento, caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico, e a riqueza é produto do conhecimento.

A primeira onda – a revolução agrícola – levou milhares de anos para acabar, sendo que em alguns países ela ainda esteja presente. Já a segunda onda – ascensão da civilização industrial – durou uns poucos trezentos anos, considerando também que está onda ainda está forte e atuante em algumas partes do planeta. Nesse ritmo, é provável que a terceira onda esteja concluída em poucas décadas. Entretanto, muitos países estão vivendo o impacto simultâneo de duas ou até três ondas de mudanças, que se sobrepõem, gerando confrontos inevitáveis. Isto porque países que estão na Revolução Agrícola estão se relacionando com outros países que estão na Revolução Industrial ou na Sociedade do Conhecimento. No Brasil, hoje, existem regiões que estão vivendo ainda a primeira onda e por outro lado, existem regiões que estão na crista da terceira onda.

No modelo anterior, na Sociedade da Segunda Onda – Industrial – as empresas formavam enormes parques industriais, com todas as máquinas, motores e equipamentos necessários para desenvolver suas atividades. Atualmente, os avanços tecnológicos e gerenciais da Sociedade da Terceira Onda – do Conhecimento – permitem uma grande descentralização das tarefas, principalmente por meio da terceirização, levando a uma desmaterialização da indústria.

Por outro lado, enquanto o trabalhador da Sociedade Industrial precisava infinitamente mais do capitalista do que este precisava dele, na Sociedade do conhecimento as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que estes precisam delas.

De acordo com Porter (1999), vantagem competitiva pode ser entendida como uma superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que permite que ela se diferencie de seus concorrentes. A superioridade pode advir de recursos tangíveis da empresa (ativos, tecnologia, custo), passíveis de troca ou imitação ou

intangíveis (competências, habilidades, conhecimento), que não são passíveis de troca ou imitação.

De acordo com Vitelli (2000), não basta apenas adquirir vantagem competitiva. Ela deve ser acima de tudo sustentável, a fim de manter a empresa em uma posição favorável em relação aos concorrentes. Isso só é possível se essa vantagem não for passível de imitação, ou seja, se ela vier de recursos intangíveis da organização, onde está o conhecimento.

Nas empresas japonesas, a abordagem mais holística do conhecimento baseia-se no insight fundamental, onde a empresa não é uma máquina mais um organismo vivo. Bastante semelhante às pessoas, podendo ter um senso de identificação e um propósito fundamental coletivos.

Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que “o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “criar novos conhecimentos significa literalmente recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada, é uma forma de comportamento, na verdade um modo de vida, no qual cada indivíduo é um operário do conhecimento”.

Esse é o equivalente organizacional do autoconhecimento, um entendimento compartilhado daquilo que a companhia defende, do caminho que ela está trilhando, do tipo de mundo em que ela deseja e, o que é mais importante, de como transformar aquele mundo em realidade. Nesse sentido, a empresa criadora de conhecimento tem a ver tanto com ideais quanto com idéias. E esse fato alimenta a inovação.

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (1997;p.82):

As empresas japonesa, no entanto, têm uma forma muito diferente de entender o conhecimento. Admitem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg. Vêem o conhecimento com sendo basicamente tácito, algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que



dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como suas emoções, valores ou ideais.

Dentre as diversas definições comumente utilizadas pelos teóricos da Gestão do Conhecimento, temos a definição de Polanyi (citado por Nonaka e Takeuchi, 1997 p. 67) para o qual há dois tipos de conhecimento: o tácito referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia; e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

Muito do que existe hoje em termos de tecnologia da informação, está vinculado à construção automatizada de registros do que definimos como conhecimento explícito. São grandes "armazéns de dados" que registram a experiência da organização e, até, de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o seu ambiente interno (processos, rotinas) e externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes). A partir dessa base, softwares de última geração conseguem realizar com rapidez o que o ser humano levaria muito tempo para fazê-lo: processar essa grande massa de dados e tirar dela informações relevantes para o sucesso do negócio.

A despeito dessa nítida vantagem da automação no trabalho com o conhecimento explícito, o mesmo não se pode afirmar com relação ao tácito.

O conhecimento tácito é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova.

A abordagem entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro

da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

O modelo dinâmico da criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Essa interação é chamada de conversão do conhecimento e suas formas consistem em:

**Socialização** – do tácito para o tácito: processo de compartilhar experiências, criando novo conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas. Pode ser adquirido sem a utilização da linguagem, mas por meio da observação, imitação ou prática.

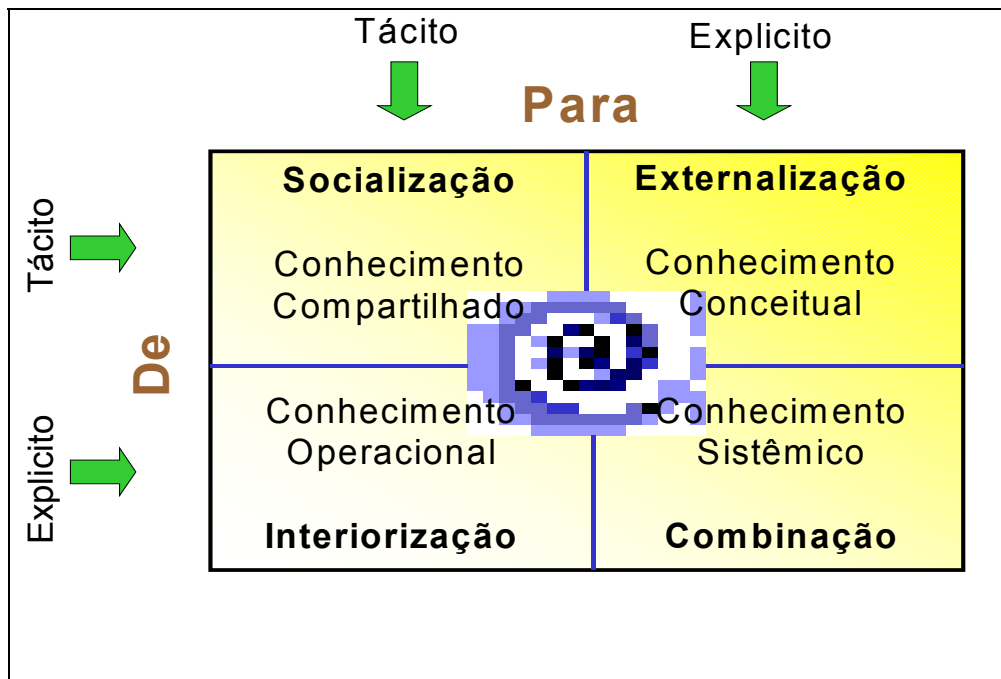
A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Esse processo de socialização ocorre, por exemplo, em prática on-the-job training (treinamento em serviço observando o que os outros estão fazendo), ou sessões de brainstorm.

**Externalização** – do tácito para o explícito: é o processo de conceitualização, por meio do diálogo ou reflexão coletiva, utilizando raciocínio e intuição. É a essência do processo de criação de conhecimento, quando do tácito passa para o explícito, assumindo formas de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Exemplo: descrever uma imagem ou fato através da linguagem escrita, fazendo uso da metáfora ou analogia.

**Combinação** – do explícito para o explícito: é a sistematização dos conceitos, através de documentos, reuniões, comunicações, banco de dados. A criação de conhecimento conduzida em educação formal e treinamento em escolas (MBA ou Educação Continuada) são bons exemplos dessa categoria.

**Internalização** – do explícito para o tácito: é o aprender fazendo, seguindo os passos de um manual, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito. Esse processo compreende a criação de novos modelos mentais e know-how. A internalização é facilitada se o conhecimento é verbalizado ou representado em manuais, documentos ou histórias contadas.

A figura abaixo, baseado em Nonaka e Takeuchi (1997), ilustra o processo de transformação do conhecimento:



**Figura 1 - Espiral do conhecimento**

Fonte: NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 22.

A literatura da área utiliza amplamente o termo conhecimento organizacional e é segundo Nonaka e Takeuchi, fundamental reconhecer que nenhuma organização cria conhecimento, mas sim indivíduos. A organização tem como papel propiciar um ambiente para a criatividade e geração de conhecimento. Desta forma, o que é gerado no âmbito individual expande-se para a organização e cristaliza-se na rede de conhecimentos da empresa. Por esse processo, o conhecimento percorre toda organização do âmbito individual para o coletivo e organizacional, alternando-se e complementando-se nas dimensões tácitas e explícitas. As organizações devem procurar criar mecanismos que percorram toda espiral e desta forma, estarão desenvolvendo uma cultura de gestão do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), pelo fato do conhecimento ser um recurso tão valioso é que sua gestão vem sendo considerada a vantagem competitiva sustentável nesse final de século.

A questão da gestão dos recursos intangíveis da organização é uma discussão recente de meados da década de 80 e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Peter Senge e seu conceito de “learning organization” (organização que aprende). Segundo Senge (1998), essas organizações do novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e é onde as pessoas aprendem em grupo.

Ainda segundo Senge (1998), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

## 2.2 A ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI

A emergência de temas como “organização que aprende” e “gestão do capital intelectual” provocam, nas organizações, a busca de modelos práticos para operacionalizar a estratégia estabelecida e que propicie a adequada gestão do conhecimento. A partir disso, as empresas podem desencadear processo de mudança que, posteriormente, se apresente inconsistente frente à cultura e ao contexto existente.

Segundo Drucker (1997), a nova ordem econômica mundial vem diminuindo o espaço para empresas cujas técnicas de relacionamento humano não levem em conta as potencialidades dos seus colaboradores.

A estrutura da empresa do final do século XX, comparada à do início deste mesmo século, em quase nada se parecem, tendo sofrido profundas reformulações. Hoje, ela configura-se mais enxuta, em razão da extinção de vários cargos; mais plana, e menos hierárquica, com a tendência de descentralização dos processos decisórios. Assim, a nova organização apresenta uma comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários, considera a importância de um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários, sai à procura de mercados globais ao invés dos domésticos, e enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro no curto prazo e exige uma reformulação das competências de seus profissionais (SOUZA, 2000).

O grande desafio das Organizações do Século XXI será atrair e reter clientes, fornecedores e colaboradores. A estratégia empresarial necessitará estar fortemente apoiada em uma base de educação continuada dos empresários, executivos e técnicos que compõem a organização. Isto se fará por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico (DRUCKER, 1997).

Conforme mostra o quadro 1, a empresa de século XXI existe em uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano. Essa mudança de paradigma no pensamento administrativo - do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos – é a essência da organização do século XXI. Nela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender. Para prosperar nesse ambiente global em constante transição é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo. (Meister 1999)

<b>Modelo Antigo</b>		<b>Protótipo do século XXI</b>
Hierárquica	<b>Organização</b>	Rede de Parcerias e Alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	<b>Missão</b>	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	<b>Liderança</b>	Inspiradora
Domésticos	<b>Mercados</b>	Globais
Custo	<b>Vantagem</b>	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	<b>Tecnologia</b>	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	<b>Força de Trabalho</b>	Diversa
Funções de trabalho separadas	<b>Processo de Trabalho</b>	Equipes de trabalho interfuncionais

Segurança	<b>Expectativas do Funcionário</b>	Desenvolvimento Pessoal
Função apenas das Instituições de Ensino	<b>Educação e Capacitação</b>	IES em parceria

**Quadro 1 - A organização em transição**

Fonte: Meister (1999,p.3)

A educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas do século XXI. Está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão do trabalhador, seja no setor administrativo ou no setor produtivo, a postura do aprendizado permanente. Aparecem neste cenário as Universidades Corporativas, tema a ser abordado a seguir.

## 2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A fim de obter e disseminar o conhecimento e a aprendizagem na organização é que se começou a dar significativa importância à área de educação corporativa, em especial os processos de T&D ou UC das organizações, na tentativa de obtenção de vantagens competitivas. Por meio da educação corporativa, da aprendizagem organizacional, de parcerias e de consultorias no campo da educação, as empresas tentam criar e/ou desenvolver conhecimentos e expertise que lhes proporcionem essas vantagens competitivas. (DENGIO 2001).

Vantagem competitiva, segundo Porter (1999), pode ser compreendida como a obtenção, pela empresa, de uma posição de superioridade relativa no mercado. Essa posição, mesmo não sendo permanente no tempo, a diferencia de seus concorrentes e permite agregar valor à percepção do cliente.

Porter (1987) observa que, para obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva, há necessidade de uma estratégia corporativa que leve em conta uma política de recursos humanos, que permita a transferência interna de conhecimento e de qualificações, que esteja também alinhada às competências essenciais da

organização e que seja eficaz no processo de qualificação, para desenvolver, manter e identificar pessoas que incorporem competências essenciais.

A definição de Educação Corporativa também não é tarefa tão simples, não é apenas uma nova denominação para algo tradicional no mundo das organizações. A Educação Corporativa reflete a complexidade própria de um mundo progressivamente mais competitivo e integrado, dentro de uma perspectiva histórica de desenvolvimento que predominantemente permanece aprofundando desigualdades, sejam essas entre países, entre organizações ou mesmo entre pessoas.

Levando-se em conta a necessidade de se traduzir a abrangência e a profundidade das transformações que o conceito encerra, Meister (1999) define que:

Educação Corporativa é o esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, compreendendo toda a cadeia de valor composta dos fornecedores e clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização.

A ação voltada para toda a cadeia de valor da empresa, mencionada por Meister (1999), conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio e ao aumento da competitividade da organização.

Estes programas de educação continuada usam, em geral, conforme a mesma autora, as seguintes formas de oferta de cursos:

- a) cursos presenciais, montados pela própria empresa, oferecidos internamente;
- b) cursos presenciais, contratados de terceiros, oferecidos dentro ou fora da empresa;
- c) cursos a distância via CD-ROM, Internet ou teleconferência, desenvolvidos internamente ou contratados de terceiros.

Meister (1999) também caracteriza a educação corporativa como um processo influenciado por três variáveis que interagem entre si:

- a) variável tecnológica - no sentido que o processo se realiza em um ambiente tecnológico que propicia a aprendizagem em rede;

b) variável comportamental - pois existem aspectos relacionados com motivação, cognição e outros de natureza psico-comportamental envolvidos no processo;

c) variável organizacional - não limitada ao aspecto organizacional do processo de aprendizagem em si, mas envolvendo, também, a ambientação do processo dentro da cultura corporativa e o planejamento estratégico da organização.

Desdobrando-se cada segmento do conceito apresentado por Meister (1999), depreende-se que a educação corporativa está simultânea e intimamente relacionada ao desenvolvimento das pessoas e às metas organizacionais, o que implica, de um lado, reconhecimento do valor estratégico das pessoas e, de outro lado, o propósito de se buscar patamares cada mais significativos de aplicabilidade de conhecimentos ao posto de trabalho.

O conceito demonstra também que o esforço institucional destinado ao desenvolvimento de pessoas precisa ser permanente e contínuo, fazendo com que trabalho e estudo tenham fronteiras cada vez mais tênues, se é que essas fronteiras ainda subsistem. Atualmente é fácil defender o postulado de que trabalho e estudo nem sequer se diferenciam, de vez que há aprendizado constante no trabalho, seja por intermédio de ações de autodesenvolvimento ou pelas inúmeras possibilidades de se colocar em prática estratégias como a "capacitação em serviço".

O processo de educação dentro das corporações era considerado, e em muitos casos ainda é, função do departamento de recursos humanos, mais precisamente da área de treinamento e desenvolvimento. À medida que cresce a compreensão de que a educação é um processo contínuo e não um evento isolado, a educação corporativa ganha força nas organizações.

Em face deste cenário, várias empresas reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de desenvolver seus próprios sistemas educacionais de forma intimamente alinhados com a estratégia do negócio, estão implementando projetos de educação corporativa, dentre os quais destacam-se as Universidades Corporativas.

### 2.3.1 Surge a Universidade Corporativa



A história das universidades corporativas inicia-se nos Estados Unidos na década de 50, quando a General Electric implanta a Crotonville. Meister (1999) observa que, por cerca de 30 anos, "empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor", mas apenas naquelas que fizeram altos investimentos em tecnologia, os programas mais sofisticados evoluíram.

Souza (2000) afirma ainda que estamos chegando ao fim da Era de T&D tal como a conhecemos hoje. É necessário repensar a educação corporativa em função das mudanças que vêm ocorrendo. Grandes investimentos têm sido feitos, porém a maioria dos programas de T&D continuam desvinculadas do negócio, da estratégia e dos resultados desejados pelas empresas.

A maioria dos programas de T&D foi concebida para um ambiente em que vários setores ainda estavam protegidos da competição, eram poucas as empresas brasileiras que atuavam no exterior, a privatização não passava de uma mera discussão e as empresas ainda não viviam as incertezas da volatilidade. Como dito anteriormente, a educação corporativa precisa ir além das salas de aula e a criação das Universidades Corporativas já é uma clara, e em alguns casos, uma eficaz resposta a essa necessidade. Constitui-se numa estratégia para a gestão do Capital Intelectual na Era do Conhecimento.

No Brasil, de acordo com Éboli (2002, p.76), a tendência de implantação de UCs pelas grandes organizações está apenas começando, paralelamente ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio".

Embora já existam há algum tempo iniciativas neste sentido, o conceito de universidade corporativa é relativamente novo.

Costa (2001, p.45) define universidade corporativa como "uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização".

Meister (1999, p.34), afirma que universidade corporativa é "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização."

Junqueira e Vianna (2003) conceituam universidade corporativa como:

Uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

Os três conceitos apresentados enfatizam a função da universidade corporativa como instrumento de desenvolvimento de pessoas, visando em última instância o alcance das metas e estratégias organizacionais. De toda forma, são reduzidas as teorias que tratam da base conceitual do tema, em face de ser esta uma proposta, de certa maneira, recente.

Para Éboli (1999), a missão da universidade corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Nela, o principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.

Entretanto, para defini-las é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

Ainda segundo Meister (1999), as universidades corporativas são caracterizadas basicamente por:

- a) vincular as metas da educação aos resultados estratégicos da empresa;
- b) envolver gerentes como professores;
- c) ter diretores de aprendizagem para definir a direção estratégica da educação corporativa;
- d) considerar o foco da aprendizagem no funcionário;
- e) promover a carreira funcional atrelada ao aprendizado;

- f) realizar experiências tecnológicas para criar novos métodos de aprendizagem;
- g) ampliar a atividade da universidade corporativa aos principais membros da cadeia de valores;
- h) operar a universidade corporativa como uma linha de negócios dentro da organização;
- i) desenvolver alianças com instituições de ensino de nível superior.

Meister (1999, p.67) apresenta dez componentes fundamentais, necessários para o sucesso da construção das universidades corporativas.

1º - Formar um sistema de controle (um comitê implantador) - este componente é muito bem resumido por Jackie Vierling, gerente de programa do Management Development Institute (Crotonville) da General Electric, citada por Meister (1999, p. 67), quando disse:

Centenas de empresas vêm todos os anos para Crotonville. E em cada palestra, nós da General Electric enfatizamos a importância do apoio visível da cúpula da organização. Com isso, queremos dizer que a alta administração deve realmente vir a Crotonville e facilitar a aprendizagem.

A autora afirma que não é só o apoio forte e visível da cúpula, que é sem dúvida um fator vital para o sucesso geral da universidade corporativa, mas também é necessária uma coalizão entre os gerentes, para dar ao esforço um mínimo de massa nos estágios iniciais. É fundamental que as estratégias emanadas deste grupo estejam vinculadas e integradas ao desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

2º - Criar uma Visão - a universidade corporativa de sucesso desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causar uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. O processo de estabelecer e divulgar a visão deve partir, basicamente, do comitê implantador. A visão pode ser modificada ao longo da trajetória, como consequência da evolução da empresa ou mudanças nas tendências globais do mercado.

3º - Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos - a universidade corporativa no início, precisa definir o que pretende alcançar com suas operações, qual o público a ser atendido e quais programas a serem oferecidos.

4º - Criar uma organização - quando se fala sobre a Universidade Corporativa surge um questionamento se todo o treinamento ficará a cargo de uma só supervisão. De acordo com a autora, algumas funções são centralizadas por motivos de custo e eficiência, e outras continuarão descentralizadas. A autora apresenta um exemplo das funções que são bem desempenhadas quando centralizadas e das que funcionam assim quando descentralizadas.

O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. A resposta quase sempre está em centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário: definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing e deixar a responsabilidade pela apresentação para cada local e/ou região. (MEISTER, 1999, p.73).

5º - Identificar Interessados - um dos aspectos que diferencia uma universidade corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda a cadeia de valor - não apenas funcionários, mas também fornecedores e clientes, passando por todos seus parceiros.

6º - Criar Produtos e Serviços - quando estiverem claros quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem. Não apenas treinamentos básicos, mas também soluções abrangentes e integradas às estratégias da organização. Além disso, deve-se criar um ambiente de trabalho que facilite o aprendizado.

7º - Selecionar Parcerias de Aprendizagem - a universidade corporativa seleciona os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.

8º - Esboçar uma Estratégica de Tecnologia - as empresas normalmente, após a fase final de análise do projeto institucional, selecionam a tecnologia e os meios de

aprendizagem. Entretanto, é importante considerar as opções de apresentação logo no início da fase de projeto.

Analisando a variedade de tecnologia usada pelas empresas, o tema comum é o compromisso com o uso de uma combinação dessas tecnologias para distribuir a aprendizagem por toda a organização. Como exemplo, tem-se a aprendizagem no computador de mesa usando a intranet ou um sistema eletrônico de desempenho - o que compreende a aprendizagem na estação de trabalho; aprendizagem a distância.

9° - Criar um sistema de avaliação - o lançamento de uma Universidade Corporativa tem como objetivo principal institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as mais importantes estratégias empresariais. Esse é o grande desafio para um gerente tradicional de treinamento e desenvolvimento, que costuma medir o sucesso de seus programas elaborando um catálogo de cursos, construindo dependências de treinamento, ou somando o número de horas de treinamento concluídas em determinado ano. Todavia, hoje, o novo diretor de aprendizagem precisa criar experiências de aprendizagem que envolva o trabalho, que atendam às necessidades da empresa e resultem em melhor desempenho do funcionário.

Observa-se que, quase sempre, os resultados do treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento e pela porcentagem de receita gasta em treinamento. Apesar de esses indicadores serem importantes, eles medem apenas o investimento em treinamento e não o que ele produziu. A avaliação dos resultados, em última análise, levará à institucionalização de uma universidade corporativa, mesmo muito tempo depois de aposentado o seu "patrocinador".

10°. Comunicar...Comunicar...Comunicar - a comunicação dentro das organizações, de modo geral, já não é fácil e, em se tratando de informações sobre a universidade corporativa e o seu papel dentro das organizações, a comunicação deve responder algumas questões básicas sobre o assunto. Além disso, a alta cúpula da empresa deve ser o primeiro alvo da comunicação, devendo ser criados e utilizados audaciosos veículos de comunicação e, por fim, divulgação dos resultados da universidade corporativa com os diferentes públicos internos e externos à empresa.

### 2.3.2 Universidade Corporativa e centro de treinamento e desenvolvimento

Partindo do princípio que muitas empresas dispõem de centros de treinamento ou de áreas de treinamento e desenvolvimento, a idéia de universidade corporativa não parece ser nova. A primeira vista, soa como um novo nome para identificar toda a infra-estrutura necessária às atividades de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

A questão não está propriamente no "nome", mas no "foco". O foco da universidade corporativa é o processo de aprendizagem permanente dentro da organização, ao invés da aprendizagem centrada em eventos definidos realizados em locais físicos pré-determinados, visando ao desenvolvimento de qualificações isoladas (MEISTER, 1999).

Ainda conforme Meister (1999), o primeiro momento para reestruturação do departamento de treinamento e desenvolvimento, ou do alinhamento estratégico da educação corporativa às estratégias da organização, se dá quando a cúpula administrativa decide dar um sentido de visão, ou seja, de onde quer posicionar, efetivamente, a área.

Para entender melhor este movimento, a Figura 2 apresenta algumas diferenças básicas entre o tradicional departamento de treinamento e a universidade corporativa:

**Figura 2 - Centro de Treinamento e Desenvolvimento e Universidade Corporativa**



Fonte: Meister (1999, p.23)

Dentro do mesmo enfoque, Éboli (1999) aponta que o centro de treinamento e desenvolvimento tradicional preocupa-se em desenvolver habilidades específicas para um determinado cargo, enquanto a universidade corporativa objetiva o

desenvolvimento de competências críticas, seja qual for a função desempenhada pelo profissional na esfera organizacional.

Observando-se estas diferenças é possível identificar que a universidade corporativa está baseada numa perspectiva mais ampla da educação, cujo principal desafio é criar uma cultura onde a aprendizagem seja um processo natural e inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização.

Segundo Vianna (2003):

Sem jamais cair na simples troca da "marca" ou da "fachada", as características de um T & D padrão estão tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes. A prática está mostrando que a força do nome Universidade Corporativa tem servido como demonstração que a empresa que a implanta tem um efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente.

Há diversos fatores que são críticos para o sucesso da Universidade Corporativa e para a sua efetiva implantação e reconhecimento. Destacam-se:

- a) comprometimento da Alta Direção e de todas as gerências de primeiro nível da empresa;
- b) definição do que deve e o que não deve ser feito pela universidade corporativa;
- c) quais serão os seus produtos e serviços, requisitos de qualidade e os clientes que irá atender;
- d) público alvo priorizado coerente com as estratégias da empresa;
- e) parcerias a serem estabelecidas;
- f) tecnologias de aprendizagem que serão utilizadas;
- g) medição de seus resultados;
- h) impacto dos resultados na universidade, em termos do sistema de reconhecimento e recompensa das pessoas;
- i) ciclo de criação de novos produtos e programas de aprendizagem;
- j) estratégias de marketing e comunicação.

Em pesquisa realizada junto a 120 Universidades Corporativas, foram identificadas as seguintes dificuldades de implantação (MEISTER, 1999):

a) falta de engajamento dos diversos níveis da organização, gerando descompasso entre o discurso e ação, onde a Alta Administração dá importância a universidade, mas não pratica o ensino;

b) plano inadequado de implantação;

c) falta de entendimento dos funcionários do que venha a ser a Universidade Corporativa;

d) ausência de medidas empresariais que direcionem a universidade para os negócios da empresa, possibilitando que exista ganho de recursos e aumento da competitividade da empresa.

As universidades corporativas transformam as estruturas de treinamento e desenvolvimento à medida que se propõem a formular, pela primeira vez, um modelo de atuação projetado a uma sociedade do conhecimento. Não é, contudo, uma evolução radical e sim incremental já que se apropria de uma série de procedimentos metodológicos e empresariais já existentes nas estruturas de treinamento.

Vale refletir, entretanto, que apesar de a administração estar sempre aberta a novos modelos de gestão, muitas vezes tais modelos são assimilados sem a devida crítica, o que pode conduzir a "modismos" e o saldo que fica para a organização é uma dose elevada de descrédito junto aos funcionários. Motta (2000, p.26) adverte que se deve ter cautela, pois "cada modelo se apresenta como único, completo e suficiente, ou a alternativa inusitada de sobrevivência" .

Nesta perspectiva, os novos modelos utilizam-se de fragmentos de algumas teorias já consolidadas, porém apresentadas a partir de analogias ou metáforas. Observa-se que a mídia impressa direcionada aos negócios tem enorme interesse na divulgação de modismos, pois boa parte de seu faturamento provém de matérias sobre livros e da área de gestão. Uma leitura mais crítica permite observar que grande parcela da mídia especializada se refere às novas práticas de gestão com uma conotação, não só inovadora, mas como sendo elas um "achado caído do céu", ou seja, não se percebe o cuidado com a fundamentação teórica. Por se apresentar de forma superficial, qualquer novidade transforma-se em verdade absoluta. O risco



é de que os modelos que tomam a forma de metáforas fujam da essência do tema, falseando-se, desse modo, a realidade que se pretende desvendar.

### 3 O BANCO DO BRASIL E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UNIBB

O Banco do Brasil S/A, empresa de economia mista, é uma instituição financeira com sede em Brasília-DF e tem no seu quadro aproximadamente 90.000 funcionários. No Brasil o banco conta com mais de 12.000 pontos de atendimento e no exterior atua em mais de 100 países.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, lançada em 2002, é a continuidade de um trabalho de desenvolvimento profissional que vem ocorrendo desde 1965 e agrega inovações em termos de ações de aprendizagem, adequando-se às novas possibilidades tecnológicas.

A universidade corporativa está sob orientação da Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil. Segundo informações do portal da UniBB (UNIBB, 2003), a universidade conta com 12 unidades regionais localizadas nas principais capitais do País, no total, são 94 salas de aulas, podendo atender a 2 600 alunos simultaneamente. Conta ainda com 11 auditórios, com capacidade total para 1 100 pessoas. Para implementar os cursos presenciais, que somam 70 títulos, as unidades regionais são atendidas por 1 200 educadores corporativos. O quadro docente é constituído por educadores do Banco, professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras. Os executivos e gestores da empresa também exercem o papel de educadores da Universidade (BANCO DO BRASIL, 2002, p.32).

Os portais na internet e intranet ampliam a estrutura e área de ação da UniBB. Existem dois portais: o aberto, destinado a divulgar institucionalmente a universidade e oferecer informações e conteúdos sobre educação corporativa de forma ilimitada, e o portal destinado aos funcionários do Banco, que oferece conteúdos e publicações voltados também para educação corporativa e aprendizagem organizacional. O portal dos funcionários disponibiliza 32 cursos on-line. Nesta linha de cursos auto-instrucionais, a UniBB tem 70 títulos em seu portfólio (BANCO DO BRASIL, 2002, p. 14).

Conforme Banco do Brasil (2002, p.35) a UniBB mantém os seguintes programas de educação corporativa:

a) Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial. Realizado todo ano em diversas capitais do País, destina-se à atualização técnico-gerencial, abrangendo as tendências de pontas nas áreas de Administração, Economia e Tecnologia da informação.

b) Portal Virtual, com acesso via internet e intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web.

c) Programas voltados para a gestão e planejamento da carreira funcional.

d) Cursos Internos. O Banco do Brasil possui em catálogo mais de 100 cursos e outras opções de capacitação, presenciais, em serviço e a distância, nas mais diversas mídias (material impresso, TV Corporativa, vídeo, CD e web), os quais são classificados áreas de negócios e apoio aos negócios.

e) Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui: bolsas de graduação; bolsas de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização; bolsas de pós-graduação o stricto sensu - mestrado e doutorado. Até hoje, já foram concedidas mais de 8.000 bolsas. Bolsas de pós – graduação lato sensu, em nível de especialização – incentivo a funcionários que participam de programas de especialização. Até 2003, foram concedidas mais de 3.000 bolsas. Bolsas de pós - graduação stricto sensu, mestrado e doutorado – desde 1997, mais de 90 funcionários receberam bolsa para dedicação exclusiva.

f) Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros. O programa oferece treinamentos para os mais diversos público-alvos, em cursos regulares e de aperfeiçoamento no País e no exterior e em cursos preparatórios para certificação internacional.

g) Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos. O MBA é um programa destinado a executivos e técnicos, elaborado em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do País. Através dessas parcerias, foram desenvolvidos vários cursos de especialização e aperfeiçoamento, buscando atender às necessidades das diversas áreas empresariais. O Banco é o responsável pela estruturação e gestão do programa, e as instituições de ensino, pela montagem e realização dos cursos. Até hoje, já foram treinados mais de 5.800 executivos e técnicos do Banco e mais de 1.900 de outras organizações, o que possibilitou

grande troca de experiências, consolidação de parcerias e melhoria de desempenho dos participantes.

h) Programas voltados para o público externo.

i) Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB.

j) Outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

Vários destes programas são conduzidos em parceria com instituições de ensino superior, consultorias e profissionais da área de educação (UNIBB, 2005).

Conforme a Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (UNIBB, 2005), a UniBB constitui-se em um espaço de aprendizagem dentro da organização, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, tendo o seguinte papel:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

Sua proposta é um desenvolvimento centrado nas necessidades de aprimoramento pessoal e profissional dos funcionários, situados no contexto do mundo contemporâneo.

É voltada para o alto desempenho do Banco no mercado, assegurando sua competitividade. Tem como premissa que funcionários qualificados oferecem serviços de alta qualidade, satisfazem o cliente e atendem às expectativas dos acionistas. Enfim, geram resultados que fazem do Banco uma empresa, na prática, melhor.

O público da UniBB é constituído por clientes, fornecedores, parceiros, familiares dos funcionários, funcionários das controladas, coligadas e entidades associativas vinculadas ao Banco.

Neste sentido, observa-se um pressuposto apontado por Meister (1999, p. 42) para as Universidades Corporativas: "Para ser eficaz, o treinamento precisa ser

amplo, ou seja, englobar não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de relacionamento da empresa.”.

A UniBB tem como objetivos implementar os seguintes acréscimos à estrutura de desenvolvimento profissional do Banco (BANCO DO BRASIL, 2002, p.4):

- a) ampliação do espaço de aprendizagem, através de novas metodologias, ferramentas e atuação gerencial;
- b) ampliação do espaço de pesquisa, buscando estruturar conhecimentos e metodologias que garantam a contínua competitividade;
- c) construção de processos variados de certificação que contribuam com a manutenção e valorização do conhecimento útil à organização;
- d) socialização do conhecimento através da ampliação da comunidade de aprendizagem.

Ruffato Junior (2002, p.16), complementa, afirmando:

A intenção da UniBB é aliar a estratégia da capacitação profissional ao caráter de perpetuidade da organização, garantindo suporte para os resultados, para a execução das estratégias, para melhoria dos processos internos e do clima e para o aumento da satisfação do cliente. Tem também a intenção de oferecer, de forma transparente, as informações e oportunidades para o projeto de ascensão profissional de cada um, contribuindo com a equidade e a ética do processo para a nossa organização.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO (UNIBB, 2005):

- a) Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida.
- b) Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas

equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais.

c) Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro.

d) Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Ainda segundo informações constantes do portal na internet (UNIBB, 2005), o processo educacional na universidade corporativa é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

a) Participante: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos, são rejeitadas.

O educando é o sujeito da educação, nunca o objeto dela. Necessita-se da ação do outro, do professor, isso não significa que seja o objeto "sobre o qual" o educador atua, e sim unicamente que é o componente indispensável de um processo comum, aquele pelo qual a sociedade como um todo se desenvolve, se educa, se constrói, pela interação de todos os indivíduos.

b) Problematização da realidade - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade.

c) Método socializador e dialógico - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe.

d) Democratização do saber - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade.

e) Educação contínua - a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente).

f) Visão global e integrada da dinâmica do Banco - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e com o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação.

A universidade apresenta os seguintes princípios organizacionais (UNIBB, 2005):

a) Alinhamento Estratégico - as ações da Universidade alinham-se com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

b) Trabalho - A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.

c) Espaço Educativo - O Banco do Brasil constitui um espaço educativo na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência

social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo.

Ainda conforme informações constantes do portal na internet (UNIBB, 2005), a Universidade Corporativa:

- 1) Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- 2) Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos;
- 3) Estimula a criatividade e a inovação;
- 4) Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial;
- 5) Amplia as oportunidades de pesquisa;
- 6) Cria uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
- 7) Estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- 8) Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- 9) Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- 10) Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- 11) Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- 12) Estabelece parcerias com instituições de ensino.

Busca:

- 1) Ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;
- 2) Ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;



- 3) Contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- 4) Contribuir com a ampliação dos negócios;
- 5) Desenvolver o Capital Intelectual da organização.

#### 4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

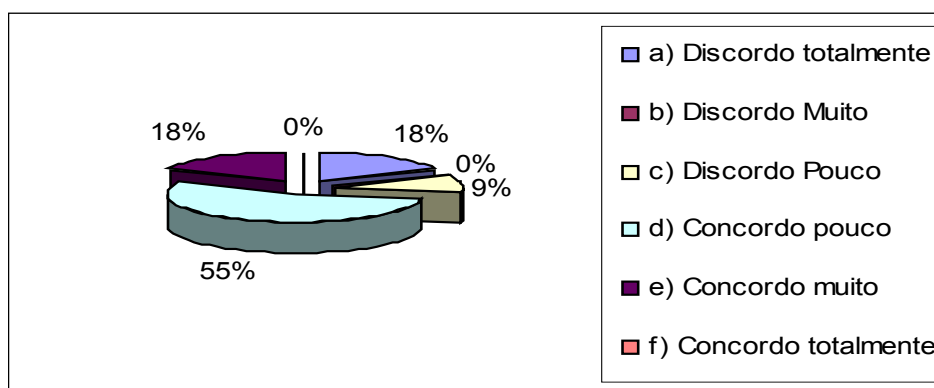
Nesta parte, serão mostrados e analisados os resultados da pesquisa de campo, feita sob forma de questionário, além da utilização de fontes secundárias (normativos internos, intranet e internet).

Nas questões a seguir, buscou-se verificar se os gerentes de divisão da Diretoria Comercial, do Banco do Brasil, compreendem os objetivos e acolhem a UNIBB para o seu aprimoramento profissional e planejamento de carreira.

Questão nº 1					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
2	0	1	6	2	0

**Tabela1 – Atitude de Buscar Aprendizagem**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 1 - Atitude de Buscar Aprendizagem**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

Na primeira questão, perguntou-se aos gerentes de divisão, se após a implantação da UNIBB em 2002 mudaram suas atitudes na busca de aprendizagem. Do grupo dos 11 que responderam ao questionário, 55% responderam que, concordam pouco que houve mudança na atitude de buscar aprendizagem. Dos 18% que concordam muito, GEREN 1 e 8, destacaram-se os motivos de disponibilidade de acesso aos treinamentos e planejamento dos mesmos e ainda possibilidades de aprimoramento profissional. Ainda com relação aos 18% que

discordaram muito, GEREN 5 e 10, estes afirmaram que sempre tiveram a preocupação na busca de aprendizagem.

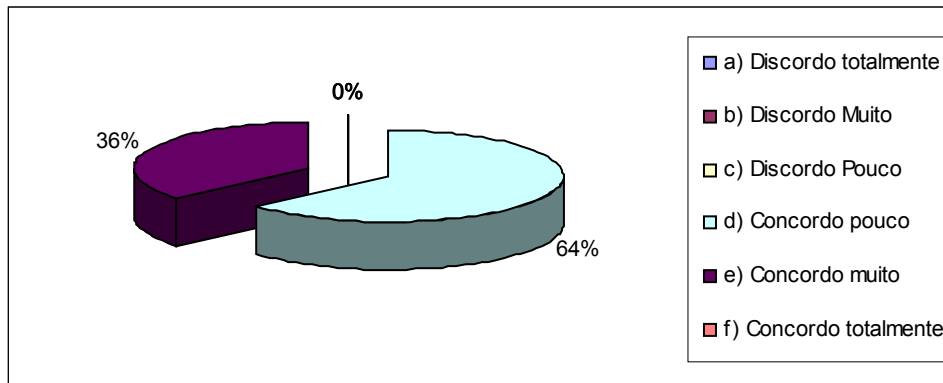
A questão de número dois foi aberta e pergunto-se aos gerentes quais os motivos que os levaram ou não à mudança de atitude na busca de aprendizagem. Abaixo foram consolidadas as respostas:

- 1) “A disponibilidade em pesquisa em um ambiente agradável, fácil e rápido, como a internet e as diversas opções de treinamento.” (GEREN1)
- 2) “Facilidade de acesso e desenvolvimento, além do aumento da oferta de oportunidades de aprendizagem.” (GEREN2)
- 3) “Para o nível gerencial não são muitas opções.” (GEREN3)
- 4) “Comodidade, acesso via internet, facilidade de uso, matérias atualizadas e de fácil compreensão.” (GEREN4)
- 5) “A criação da UNIBB foi um fato muito interessante e positivo para o corpo funcional, mas na minha opinião demorou um pouco a chegar, pois anteriormente a essa entidade, eu, particularmente, já buscava aprimorar meus conhecimentos, até então sem nenhum apoio ou valorização desse empreendimento. Todavia, antes tarde do que nunca.” (GEREN5)
- 6) “A disponibilidade da informação.” (GEREN6).
- 7) Melhor qualificação das opções de cursos.” (GEREN7)
- 8) “Facilitou o acesso às possibilidades de aprimoramento profissional. É um canal que me permitiu melhor planejamento de meu treinamento a longo prazo.” (GEREN8)
- 9) “Conciliar o tempo de serviço com o de estudos.” (GEREN9).
- 10) “Eu sempre me preocupei com o conhecimento, assim, minha atitude antes e depois da UNIBB continua a mesma no sentido de buscar aprendizagem.” (GEREN10)
- 11) “Na realidade eu já tinha uma atitude de buscar aprendizagem.” (GEREN11)

Questão nº 3					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
0	0	0	7	4	0

**Tabela 2 – Contribuição nos Negócios**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 2 - Contribuição nos Negócios**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

Na terceira pergunta, constatou-se que 64% dos gerentes de divisão, concordam pouco que, a UNIBB tem contribuído com a Diretoria Comercial na ampliação dos negócios. A referida situação poder estar revelando a ausência de medidas do Banco do Brasil no sentido de viabilizar a intenção estratégica da sua própria UC. Ainda conforme UNIBB (2004), a Universidade Corporativa, busca dentre outros, contribuir com a ampliação dos negócios.

Meister (1999, p.29) afirma que universidade corporativa é “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”

4				
a) Bolsas de Graduação	b) Idiomas Ext.	c) BB MBA	d) Cursos internos	e) Outros eventos
2	5	6	9	6
18%	45%	55%	82%	55%

**Tabela 3 – Programas realizados e/ou participações**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

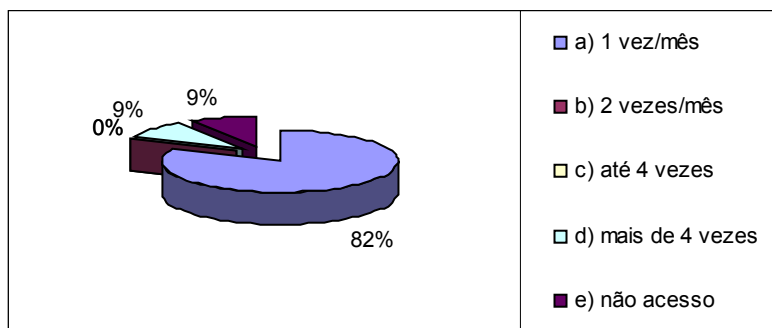
Na questão de número 4, perguntou-se aos gerentes quais dos programas de educação corporativa disponibilizados pela UNIBB eles realizaram ou já participaram. O BB MBA é um programa de treinamento destinado a executivos e técnicos, elaborado em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do País como USP, FGV e FDC, dentre outras, o qual 55% dos gerentes já realizou.

Os cursos internos podem ser presenciais, auto-instrucionais e em serviço e 82% dos gerentes já os fizeram. Outros eventos de atualização profissional envolvem cursos, palestras e congressos diversos. Os demais programas foram realizados conforme tabela acima.

Questão nº 5				
a) 1 vez/mês	b) 2 vezes/mês	c) até 4 vezes	d) mais de 4 vezes	e) não acesso
9	0	0	1	1

**Tabela 4 – Acessos ao Portal**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 3 – Acessos ao Portal**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

Na questão de número cinco, verificou-se que 82% dos gerentes, costumam acessar o Portal da Universidade Corporativa, em ambiente virtual, apenas uma única vez por mês, porém, não se obteve nesta pesquisa a quantidade de horas dispendidas neste acesso.

Embora Meister (1999) considere que a definição de uma estratégia tecnológica, como a internet, por exemplo, seja um dos componentes fundamentais para a implementação de uma universidade corporativa, a sua aplicação na prática,

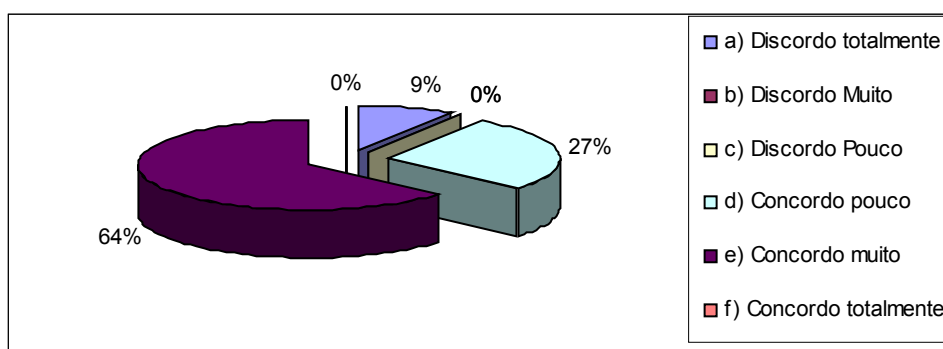
muitas vezes não é rápida, em face de algumas dificuldades, como falta de tempo para o funcionário acessar tal ambiente e inabilidade do funcionário com a tecnologia digital.

Na questão de número dois, obteve-se uma resposta do GEREN 9 que relata a dificuldade de “Conciliar o tempo de serviço com o de estudos.”

Questão nº 6					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
0	1	0	3	7	0

**Tabela 5 – Contribuição no planejamento da carreira**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 4 - Contribuição no planejamento da carreira**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

O Portal da Universidade Corporativa na Internet e Intranet são ambientes virtuais que oferecem informações sistematizadas sobre educação corporativa do Banco.

Em pesquisa realizada no Portal, observou-se que ele disponibiliza: artigos, entrevistas, notícias, eventos, resenhas de livros, informações sobre educação corporativa, publicações e cursos.

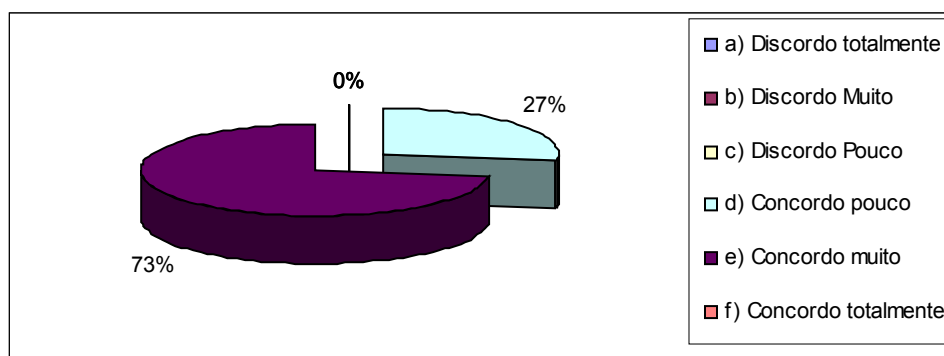
Observa-se que 64% dos gerentes, concordam muito que o Portal tem contribuído para o planejamento de sua carreira. Conforme documentação desta Universidade Corporativa (2003), tal ambiente, oferece também um conjunto de produtos bem mais amplo, que contempla informações sobre planejamento de carreira, agenda de cursos, catálogo de cursos, biblioteca, fascículos de

profissionalização, ferramentas gerenciais e informações sobre todos os programas disponíveis de educação corporativa.

Questão nº 7					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
0	0	0	3	8	0

**Tabela 6 - Qualidade dos cursos e autodesenvolvimento**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 5 - Qualidade dos cursos e autodesenvolvimento**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

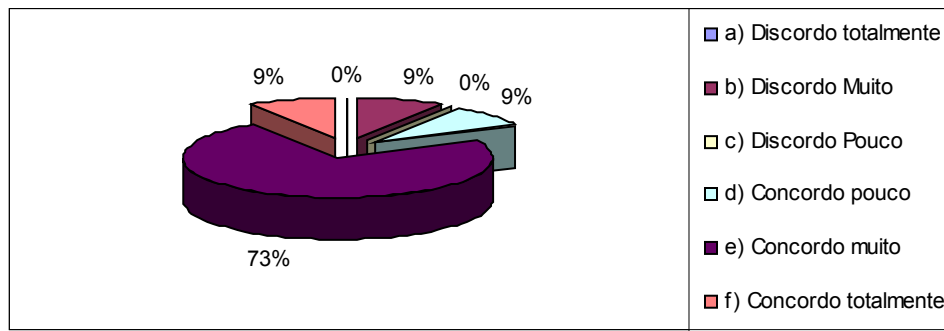
Na sétima questão percebe-se que 73% dos gerentes concordam muito que os cursos oferecidos por meio do portal da UNIBB contribuem para o seu autodesenvolvimento, porém, 27% concordam pouco.

Novamente, reporta-se à questão de número dois, onde os GEREN 3 e 7, relatam sobre as poucas opções de cursos oferecidos para o nível gerencial e quanto a uma melhor qualificação dos mesmos.

Questão nº 8					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
0	1	0	1	8	1

**Tabela 7 – Planejamento de carreira**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004



**Gráfico 6 - Planejamento de carreira**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

Na percepção de 82% dos gerentes, dentre os quais, 73% concordam muito e 9% concordam totalmente que a UNIBB pode contribuir para o planejamento de suas carreiras. Para Meister (1999), a Universidade Corporativa deve despertar nos funcionários uma conscientização para o autogerenciamento de suas trajetórias profissionais e o sucesso deste modelo de educação corporativa depende, dentre outros fatores, da sua efetiva contribuição para o planejamento de carreira destes funcionários.

Ainda segundo Meister (1999, p.16) “A capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada um a competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios.”.

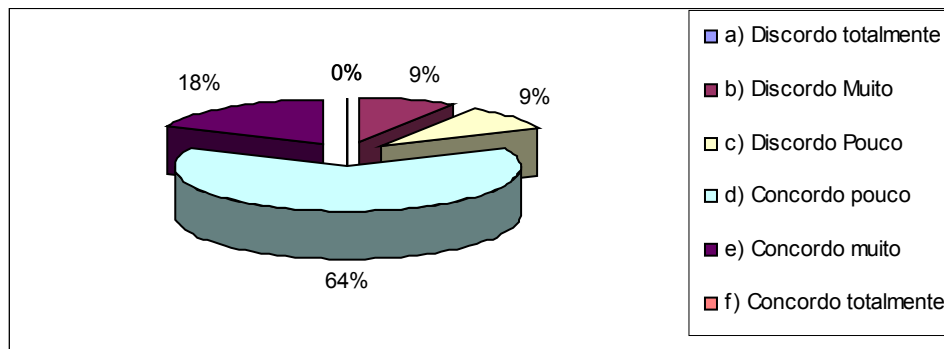
A UNIBB (2003) oferece orientação para encareiramento por meio do Programa de Ascensão Profissional e das Trilhas de Desenvolvimento Profissional. O primeiro existe para auxiliar o profissional a programar, reprogramar e gerenciar sua carreira, conciliando seus interesses, ambições e aptidões com as necessidades estratégicas da Empresa. Democratiza o acesso às oportunidades de ascensão e funciona como identificador de talentos necessários às várias especialidades de que a Empresa necessita. O Segundo constitui um auxílio aos funcionários na escolha de caminhos educacionais que podem ser percorridos para a construção de suas carreiras.

Questão nº 9					
a) Discordo totalmente	b) Discordo Muito	c) Discordo Pouco	d) Concordo pouco	e) Concordo muito	f) Concordo totalmente
0	1	1	7	2	0

**Tabela 8 – Efetividade da comunicação interna**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004





**Gráfico 7 - Efetividade da comunicação interna**

Fonte: Questionário aplicado por Rafael Luz Barreto, em 16/05/2004

Nesta questão procurou-se verificar se a comunicação interna tem contribuído para que os funcionários acolham as possibilidades de profissionalização disponibilizadas pela Universidade Corporativa. Uma parcela expressiva de 18% discorda em algum nível e 64% apenas concorda pouco. Segundo Meister (1999, p.82), “programas bem sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva do valor de uma universidade corporativa exige o envolvimento de centenas, talvez milhares de funcionários, que sabem exatamente o que está por trás dessa decisão.”

Ainda segundo a mesma autora, “não é fácil comunicar muitas informações sobre a universidade corporativa e seu papel dentro dos negócios.”

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

As considerações finais emergem da articulação entre a fundamentação teórica, o que propõe a Universidade Corporativa Banco do Brasil e a percepção dos gerentes de divisão da Diretoria Comercial.

A revisão da literatura sinalizou que a base para a formação de riqueza, quer seja no âmbito do indivíduo, ou da empresa, está no conhecimento, e que as capacitações adquiridas e as possibilidades de geração e uso do conhecimento, assumem papel cada vez mais central e estratégico no mundo das organizações.

Ainda na revisão de literatura, verificou-se que as empresas são obrigadas a aprender, até por uma questão de sobrevivência. E isto ocorre, principalmente, via processos de capacitação e desenvolvimento dos empregados, tanto individualmente como em grupo.

Em síntese, a educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas do século XXI, cenário que vem justificando o aparecimento das universidades corporativas (UCs), estruturas que têm como objetivos desenvolver e instalar competências empresariais e humanas, consideradas críticas, ou seja, aquelas capazes de diferenciar a empresa estrategicamente.

As duas primeiras questões do questionário buscavam verificar se, após a implantação da UNIBB, houve uma mudança por parte dos gerentes de divisão na busca de aprendizagem. Na maioria dos gerentes houve esta mudança e os que afirmaram não haver já disseram ter a preocupação pela busca de aprendizagem muito antes do lançamento da UNIBB. Isto vai de acordo com a fundamentação teórica e com o esperado pela UNIBB, que propõe indivíduos pró-ativos na busca de aprendizagem e que sejam responsáveis pelo seu aprimoramento profissional.

Uma constatação importante obteve-se por meio da terceira questão do questionário. Entre os gerentes de divisão 64% concordam pouco que a UNIBB tem contribuído com a Diretoria Comercial na ampliação dos negócios. Apesar do Banco

do Brasil ser uma sociedade de economia mista, ela visa lucro. Nos conceitos de universidade corporativa é fator primordial que a UC esteja alinhada às estratégias empresariais, a UNIBB busca contribuir com a ampliação dos negócios e neste sentido verificou-se uma distorção entre o esperado e o percebido pelos gerentes. A referida situação pode estar revelando a ausência de medidas do Banco do Brasil no sentido de viabilizar a intenção estratégica da sua própria UC. Neste sentido, talvez os gerentes estejam percebendo a UNIBB apenas como um Centro de Treinamento.

Percebeu-se ainda, durante a pesquisa, que a maioria dos gerentes já realizou os Programas de Educação Empresarial oferecidos pela UNIBB, em especial o BB MBA e os cursos internos. Ambos destinados a executivos e técnicos, elaborado em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do País. Os programas visam à especialização e o aperfeiçoamento dos funcionários.

Ficou também demonstrado que 82% dos gerentes entendem a que a UNIBB pode contribuir para o planejamento de suas carreiras. A UNIBB busca ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e é por meio de seus programas de educação empresarial que ela tem conseguido.

Neste sentido a UNIBB tem atingido seus objetivos de contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil, desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, estimular a criatividade e a inovação, favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial, ampliar as oportunidades de pesquisa, criar uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco, estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco, ampliar a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil, expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura, democratizar o acesso ao conhecimento, valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores e estabelece parcerias com instituições de ensino.

Uma incoerência identificada durante a pesquisa se relaciona ao Portal da UNIBB na internet/intranet. Grande parte dos gerentes acessa o Portal apenas uma única vez por mês, porém, não se conseguiu mensurar nesta pesquisa o total de horas despendidas por eles neste acesso. Como 73% dos gerentes concordam que os cursos oferecidos por meio do Portal da UNIBB contribuem para o seu

autodesenvolvimento, infere-se que tempo despendido por eles tem sido satisfatório. Cabe ressaltar ainda que a UNIBB tem como objetivo democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância; o Portal da Universidade Corporativa na internet e intranet são ambientes virtuais que oferecem informações sistematizadas sobre educação corporativa do Banco.

Um problema verificado refere-se à efetividade da comunicação. Uma parcela de 64% dos gerentes concorda pouco que a comunicação interna esteja contribuindo para a compreensão e acolhimento das possibilidades oferecidas pela UNIBB. É possível supor que a comunicação interna esteja focando mais nos cursos disponibilizados pela UNIBB do que nos seus objetivos e que talvez, conforme citado anteriormente, os gerentes estejam percebendo a UNIBB como um Centro de Treinamento.

Verificou-se ainda, durante a pesquisa, nos documentos internos do Banco e no material disponibilizado pela UNIBB na internet e intranet, que o mapeamento das competências empresariais começou a ser realizado após o lançamento da UNIBB e isto seria o objeto de um novo estudo.

O final do presente trabalho deixou a seguinte impressão: há muito que ser pesquisado e explorado sobre Universidades Corporativas. Consta-se que existem dezenas de nuances que compõem o imenso “iceberg” empresarial/educacional que constitui uma universidade corporativa. Conclui-se que uma universidade corporativa pode representar um poderoso modelo de aprendizagem organizacional, e introdutor da dimensão de educação na empresa. No entanto esta pesquisa realizada deixou claro que é complexo disseminar, pelos funcionários, a compreensão do que é uma UC e efetivar o acolhimento de suas possibilidades.

## 5.2 Recomendações

Algumas recomendações podem ser sinalizadas no sentido de efetivar a compreensão, o acolhimento e adoção, pelos funcionários, das possibilidades oferecidas por uma universidade corporativa:

- 1) disponibilizar recursos tecnológicos intensivos que permitam a oferta de educação a qualquer hora e em qualquer lugar;
- 2) estabelecer canais de comunicação contínuos e acessíveis que disseminem as bases e oportunidades do modelo de educação que se pretender implantar;
- 3) responsabilizar os gestores/líderes da organização pelo processo de aprendizagem, ampliando os parceiros internos;
- 4) implantar um modelo de gestão por competências;
- 5) criar mecanismos transparentes e efetivos que vinculem as qualificações adquiridas via UC, e programas de ascensão funcional;
- 6) desenvolver programas mapeados e definidos de acordo com as expectativas do negócio;
- 7) implantar modelo de gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APRENDENDO a aprender. Revista Você S/A. São Paulo: Editora Abril, maio, 2000.

BANCO DO BRASIL. Disponível em<[http:// www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em 10 mai.2005.

.BANCO DO BRASIL.Conhecimento – Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações. Profissionalização. Brasília, n.22, abr., 2000.

BANCO DO BRASIL.Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB. Brasília,2002. Projeto inicial de criação da Universidade. Documento interno.

COSTA,A.C. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark,2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK,L.**Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENGO, N. **Universidades Corporativas**: modismo ou inovação? 2001. Dissertação Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DAVID, A.Klein,**A gestão estratégica do capital intelectual**: Recursos para a economia baseada em conhecimento.Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY,M.T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente,2002.

ÉBOLI, Marisa.**Educação para as Empresas do Século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

ÉBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas.** Revista RH em Síntese. São Paulo: 1998.

ÉBOLI, Marisa. **Talentos e Competitividade.** Revista T&D Desenvolvendo Pessoas. São Paulo: T&D Ed.e Empreendimentos Culturais, jun., 2000.

JUNQUEIRA, L.A.C.;VIANNA,M.A.F.**Universidade Corporativa – Uma visão de hoje.**Disponível em<[http:// www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)> Acesso em 10 mai.2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Expandindo o Raio de Ação: forjando parcerias com fornecedores, clientes e instituições de ensino superior.** In: ÉBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p.99-105.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **From competitive advantage to corporate strategy.** Harvard Business Review, Boston, p.43-59, 1987.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROESCH,S.M.A.**Projeto de estágios do curso de Administração.**São Paulo: Editora Atlas,1996.

RUFFATO JUNIOR, E.R. **Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB.** Brasília,2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina; arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark,2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual** : A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980

UNIBB – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 20 mai.2005.

\_\_\_\_\_**Universidade Corporativa**. Disponível em: <<http://www.profissaonline.com.br>>. Acesso em: 20 mai.2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Raltórios de Pesquisa em Administração**.5.ed. São Paulo. Editora Atlas,2000.

VITELLI, Ana P.D. **Universidades Corporativas**: Fonte de Vantagem Competitiva para Organizações na Era do Conhecimento. São Paulo: Enampad, 2000.



## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Sr. Gerente de Divisão,

O questionário anexo tem por objetivo subsidiar pesquisa que irá compor monografia de Graduação no Curso de Administração de Empresas do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília. Busca conhecer como os Gerentes de Divisão da Diretoria Comercial, compreendem os objetivos e acolhem as possibilidades de aprimoramento profissional e pessoal por meio da Universidade Corporativa – UNIBB.

Peço sua colaboração no sentido de responder as questões analisando com cuidado cada item. As respostas têm caráter confidencial e demandarão poucos minutos.

Este trabalho poderá ser relevante para o Banco, pois poderá sinalizar ações que aperfeiçoem as estratégias de operacionalização de sua Universidade Corporativa.

Aproveito para agradecer o seu apoio e coloco-me a disposição nos telefones 310-5341, 338-8621 ou 8112-9450 para qualquer esclarecimento adicional que se faça necessário.

Atenciosamente,

Rafael Luz Barreto

Analista Pleno / Divisão de Financiamentos e Leasing – Responsável pela  
Pesquisa

## Questionário

1. No ano de 2002 o BB implantou a sua Universidade Corporativa a UNIBB que tem como públicos, além do seu corpo funcional, clientes, fornecedores, parceiros, familiares dos funcionários, funcionários das controladas, coligadas e entidades associativas ao Banco. Na sua opinião após a implantação da UNIBB a sua atitude de buscar aprendizagem mudou ?
  - a) Discordo totalmente
  - b) Discordo muito
  - c) Discordo pouco
  - d) Concordo pouco
  - e) Concordo muito
  - f) Concordo totalmente
2. Em referência a questão anterior, quais foram os motivos que o levaram ou não a mudança de atitude?
3. “A Universidade Corporativa é um recurso estratégico para o efetivo posicionamento do Banco do Brasil na indústria financeira e para o fortalecimento de sua imagem institucional. As ações da Universidade alinham-se à Estratégia Corporativa e Contribuem para concretizar a visão de futuro do Banco, atingir seus objetivos estratégicos e desenvolver suas crenças e valores, consolidando o compromisso com os acionistas...” Na sua opinião a UNIBB tem contribuído com a Diretoria Comercial na ampliação dos negócios ?
  - a) Discordo totalmente
  - b) Discordo muito
  - c) Discordo pouco
  - d) Concordo pouco
  - e) Concordo muito
  - f) Concordo totalmente
- 4) A UNIBB tem como papel desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. Dentre os

programas de educação corporativa disponibilizados pela UNIBB quais você já realizou ou participou ?

- a) Programa de Formação e Aperfeiçoamento em nível Superior (bolsas de graduação e pós-graduação)
- b) Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros
- c) BB MBA
- d) Cursos internos
- e) Outros eventos de atualização profissional (cursos, palestras e congressos diversos)

5) As ações da UNIBB fundamentam-se na estratégia da educação permanente, contínua, no propósito de autodesenvolvimento, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo. O Portal da UNIBB, na intranet, possibilita identificar as ações de desenvolvimento profissional pertinentes e a realizar treinamentos a distância. Com que frequência você acessa o portal ?

- a) uma vez por mês
- b) duas vezes por mês
- c) até 4 vezes
- d) mais de 4 vezes
- e) não acesso o Portal

6) O Portal da UNIBB é um ambiente virtual que oferece informações sistematizadas sobre a Educação Corporativa do Banco e sinaliza as prioridades e necessidades de desenvolvimento contribuindo para o planejamento de sua carreira. Na sua opinião o Portal tem contribuído para este fim ?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo muito
- c) Discordo pouco
- d) Concordo pouco
- e) Concordo muito
- f) Concordo totalmente

7) Ainda em relação ao Portal os cursos por ele disponibilizados são adequados, de qualidade e contribuem para o seu autodesenvolvimento?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo muito
- c) Discordo pouco
- d) Concordo pouco
- e) Concordo muito
- f) Concordo totalmente

8) Na sua opinião, a UNIBB pode contribuir para o planejamento de sua carreira ?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo muito
- c) Discordo pouco
- d) Concordo pouco
- e) Concordo muito
- f) Concordo totalmente

9) Na sua opinião, a comunicação interna tem contribuído para que você compreenda e acolha as possibilidades de profissionalização disponibilizadas pela UNIBB ?

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo muito
- c) Discordo pouco
- d) Concordo pouco
- e) Concordo muito
- f) Concordo totalmente